

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**EVELYN YADIRA GÓMEZ MARROQUIN**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIATURA**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2010**

# **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

**Doctor César Augusto Lambour Lizama**  
DIRECTOR INTERINO

**Licenciado Héctor Hugo Lima Conde**  
SECRETARIO INTERINO

**Jairo Josué Vallecios Palma**  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 743-2010  
DIR. 479-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

29 de octubre de 2010

Estudiante  
Evelyn Yadira Gómez Marroquín  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Transcribo a usted el ACUERDO DE DIRECCIÓN CIENTO SESENTA Y TRES  
GUIÓN DOS MIL DIEZ (163-2010), que literalmente dice:

**"CIENTO SESENTA Y TRES:** Se conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**EVELYN YADIRA GÓMEZ MARROQUIN**

**CARNÉ No. 9618426**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María Lourdes Leiva Fernández y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO

Nelveth S.







ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt



CIEPs 743-2010  
REG 191-2009  
REG 110-2010

## INFORME FINAL

Guatemala, 25 de octubre de 2010

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN."**

ESTUDIANTE:  
Evelyn Yadira Gómez Marroquin

CARNÉ No.  
96-18426

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 18 de octubre de 2010, y se recibieron documentos originales completos el 22 de octubre de 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez  
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



/Velveth S.  
c.c archivo





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 744-2010  
REG: 191-2009  
REG. 110-2010

Guatemala, 25 de octubre de 2010

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez,  
Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE  
CONSULTORÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN."**

ESTUDIANTE:  
Evelyn Yadira Gómez Marroquin


CARNE No.  
96-18426

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 14 de octubre de 2010, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciada Marco Antonio García Enríquez  
DOCENTE REVISOR



/Velveth S.  
c.c. Archivo



Guatemala, 24 de septiembre de 2010.

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora  
Centro de Investigación en Psicología CIEPs.  
"Mayra Gutiérrez"

Estimada Licenciada Luna:

Por este medio le informo que he asesorado y aprobado la presentación del Informe Final de Investigación titulado " LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE CONSULTORIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL" elaborado por la estudiante EVELYN YADIRA GOMEZ MARROQUIN, carné 1996-18426 y según mi criterio, este trabajo cumple con los requisitos establecidos y solicitados por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Por lo que solicito continuar con trámites respectivos para su aprobación.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

  
Maria Lourdes Leiva Fernández  
Licenciada en Psicología Industrial Organizacional  
Colegiado Activo 1686



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 613-10

REG 110-10

## APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 13 de Octubre 2010

ESTUDIANTE:

Evelyn Yadira Gómez Marroquin

CARNÉ No.

96-18426

Informamos a usted que el PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, de la Carrera Licenciatura en Psicología titulado:


**"LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL."**

ASESORADO POR: Licenciada María Lourdes Leiva Fernández

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido APROBADO por la Coordinación de Investigación el día 12 de Octubre del 2010, y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.


Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Licenciado ~~Marcos Antonio García~~  Enríquez  
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.

Licenciada  Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora.

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

/Arelis  
c.c archivo






Guatemala 24 de septiembre de 2010.

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora  
Cetro de Investigación es en Psicología CIEPs.  
"Mayra Gutiérrez"

Estimada Licenciada Luna:

Por este medio se hace constar que: **Evelyn Yadira Gómez Marroquín**, quien se identifica con número de carné 199618426, realizó el trabajo de campo correspondiente a su Informe Final de Investigación titulado: " LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE CONSULTORIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL " en el área de Reclutamiento y Selección de Personal del departamento de Recursos Humanos, iniciando el 26 de agosto del presente y finalizando el 24 de septiembre de 2010.

Sin otro particular,



Flor de María Molina  
Jefe de Selección de Personal  
Recursos Humanos  
People RH  
Consultores en Recursos Humanos, S.A.



people<sup>RH</sup>  
consultores en recursos humanos

8ava. Avenida 6-21 zona 14, Colonia El Campo  
PBX: (502) 2310-7770



Guatemala 24 de septiembre de 2010.

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora  
Centro de Investigación en Psicología CIEPs.  
"Mayra Gutiérrez"

Estimada Licenciada Luna:

Por este medio se hace constar que: **Evelyn Yadira Gómez Marroquín**, quien se identifica con número de carné 199618426, realizó el trabajo de campo correspondiente a su Informe Final de Investigación en empresas que son nuestros clientes siendo las siguientes: People RH, Edured, Grupo Buró, Kaleido Audio Marketing y Fiacg.

Sin otro particular,



Flor de María Molina  
Jefe de Selección de Personal  
Recursos Humanos  
People RH Consultores



MADRINA DE GRADUACIÒN

Myrna Lizet Ramírez García de Marroquín

Licenciada en Ciencias Jurídicas, Abogada y Notaria

Universidad de San Carlos de Guatemala

Colegiado No. 5496



## ACTO QUE DEDICO

A Dios, Jesús y La Virgen del Rosario

Por ser la fuerza interna en mí ser y llenarme siempre de salud, sabiduría, fortaleza pero por sobre todo la Fe que me hace continuar y cumplir con mis metas día a día.

A mis Padres  
(+) Judith y Mario

Por darme la oportunidad de la vida, amor y apoyo incondicional, infinitamente Gracias por ser un gran ejemplo para mi vida, les admiro, Dios les bendiga.

A mi hermana  
Astrid

Te ánimo para luchar y esforzarte siempre por tus metas, gracias por estar cerca de mi siempre.

A mi esposo e hijo  
Rodolfo y Luis Rodolfo

Su paciencia, apoyo y el amor incondicional llenan mi vida de amor y felicidad para lograr hoy mi meta personal y profesional.

A mi familia

Tíos (as), primos (as), abuelita Carmen, todos me han brindado sus consejos llenos de sabiduría, el apoyo en todo momento tiene un valor incalculable e incomparable en mi vida.

Ingeniero Sergio Silva L.

Gran profesional y líder que con su ejemplo me enseñó la importancia de continuar superándome siempre.

A mi Madrina de Graduación  
Myrna Lizet Ramírez García de M.

Mil gracias por todo su cariño y por ser ejemplo de superación.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad  
San Carlos de Guatemala

Por ser mi casa de estudios que contribuyó a mi formación académica para ser una profesional de éxito.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por brindarme los conocimientos y llegar exitosamente a la culminación de mi carrera universitaria.

A mi revisor  
Licenciado Marco Antonio García

Respeto y admiración por su orientación, dedicación, apoyo y profesionalismo.

A mi Asesora  
Licda. María Lourdes Leiva Fernández

Por el apoyo, consejos, la atención brindada en todo momento, en su labor como asesora y como profesional.

A la Empresa Consultora  
People RH Consultores en  
Recursos Humanos

Por su colaboración, apoyo en brindarme la oportunidad de llevar acabo el presente trabajo en las diferentes empresas y a las personas que participaron.

A las Instituciones Financieras

Agradezco infinitamente la oportunidad de trabajo, conocimiento, formación y confianza que hasta el día de hoy continúa en práctica y me hace crecer cada día como profesional.

A mis amigos y amigas

Especial cariño para todos ustedes.

A usted

Que de alguna manera me han brindado su apoyo moral.



## ÌNDICE

	Página
PROLOGO	2
CAPITULO I	4
INTRODUCCION	
MARCO TEORICO	5
CAPITULO II	45
TECNICAS E INSTRUMENTOS	
CAPITULO III	47
PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
ANALISIS CUALITATIVO	57
CAPITULO IV	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61
ANEXOS	63
GLOSARIO	74
RESUMEN	79

## **PRÒLOGO**

El trabajo del psicólogo industrial es de suma importancia y con el amplio conocimiento que posee en relación a la conducta humana, también participa de las actividades sociales, laborales, económicas, beneficiando con ello a la industria en general para el desarrollo de éstas y también en la mejor adaptación a las personas en sus tareas, lo cual conllevará al bienestar personal.

El interés surge para analizar la funcionalidad de la entrevista por competencias y qué avances se han dado en la técnica de la entrevista y el proceso de selección de personal en la empresa de consultoría de reclutamiento y selección de personal, Empresa Guatemalteca, People RH Consultores.

El objetivo propuesto fue implementar nuevamente la Entrevista por Competencias Laborales y demostrar su efectividad frente al modelo de entrevista tradicional. Este objetivo fue alcanzado, ya que se logró verificar, mediante técnicas como la observación estructurada, la entrevista por competencias estructurada, encuesta, cuestionario y mesa redonda, las cuales poseen indicadores que evaluaron al personal, jefes inmediatos y empresa, siendo los colaboradores confirmados a los dos meses de prueba.

Se seleccionó un grupo de quince colaboradores y sus jefes inmediatos para lo cual se visitaron cuatro empresas y los primeros 4 colaboradores pertenecen a una Fundación Comunitaria, en los puestos de secretaria recepcionista,



asistente de sistemas, jefe de sistemas, auxiliar de contabilidad 1, seguido por la empresa de capacitación en la cual se tomó la muestra de 4 colaboradores en los puestos de secretaria recepcionista, secretaria de gerencia, asistente administrativo, personal de limpieza, continúa con la empresa dedicada a mercadeo y promoción con muestra de 2 colaboradores de auxiliar de audio, director de ventas, seguidamente en la empresa de editora de libros con muestra de 2 colaboradores en los puestos de auxiliar administrativo, y auxiliar de comercialización, y finalizando con la consultora de reclutamiento con 3 colaboradores en los puestos de secretaria recepcionista, asistente administrativo y director administrativo.

El personal fue contratado en el año 2009 y el 1er. Semestre del 2010, continúan laborando en cada empresa y con la investigación se confirma con los colaboradores, jefes inmediatos que la contratación fue totalmente efectiva ya que con anterioridad se tenía demasiada rotación de personal.

Las empresas colaboraron proporcionando la información ya que consideraron que es un aporte beneficioso a la empresa de consultoría para continuar innovando y desarrollarse en el campo de la psicología industrial, de manera que los indicadores que miden el proceso de la entrevista de selección por competencias continuarán siendo optimizados lo que permitirá, adicionar un valor agregado a la empresa en la selección de los nuevos colaboradores.

Para el desarrollo del presente trabajo se obtuvo la autorización de la empresa de consultoría y empresas participantes de la investigación y de sus colaboradores, agradezco el apoyo, tiempo y confianza brindada para el desarrollo del mismo.

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCION**

Desarrollar entrevistas laborales con base en competencias permite valorar en los candidatos conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales necesarias para desempeñarse en las organizaciones. Este proceso permite determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cabe mencionar que una competencia es un patrón de comportamiento observable en el que cada persona demuestra sus propios conocimientos, destrezas, características y habilidades, que son requeridas para el desempeño de las funciones y tareas asignadas en el área de trabajo.

El presente proyecto de investigación mostrará de una manera clara la importancia y los objetivos del beneficio de la entrevista por competencias como proceso actual, identificando y describiendo el valor del proceso de reclutamiento y la selección de personal, además de estar enfocado desde el punto de vista psicológico.

## MARCO TEORICO

### Psicología Industrial y Antecedentes Históricos

Psicología Industrial es la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.<sup>1</sup>

Tomando en cuenta que el factor humano es el más importante dentro del proceso de cualquier Industria, la Psicología se hace necesaria para comprender a cada individuo y orientarle hacia su propia realización y satisfacción de necesidades a fin de propiciar más condiciones óptimas en el beneficio propio y de la empresa.

El futuro de la Psicología Industrial precisa de desarrollo y de nuevos retos, debido a la cambiante naturaleza de los trabajadores, el tamaño creciente de las empresas, el equipo, procedimientos y técnicas cada vez más refinados.

El máximo reto que se tiene en nuestros días y para el psicólogo Industrial es el movimiento tendiente a humanizar el trabajo y mejorar la calidad de vida laboral, para lograr esas metas se procura que el trabajo sea interesante y agradable, que el empleado goce de autonomía y participe en al tomar de decisiones.

---

<sup>1</sup> Blum, Milton y Nayle, James C. Psicología Industrial E. México 1981 pp. 17



## **HISTORIA Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

La Psicología Industrial surgió a principios del siglo XX y creció rápidamente, sobre todo a raíz de la dos guerra mundiales que brindaron la oportunidad de compartir su utilidad. Uno de los mitos en su historia fue el descubrimiento del influjo que las variables sociopsicológicas, tienen en el comportamiento del trabajador, lo que se demuestra por los estudios de Hawthorne en la década de 1920 y en la de 1930.

La psicología industrial se inició en 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, el 20 de diciembre, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos en el campo de la publicidad.

Este acontecimiento tuvo lugar en los Estados Unidos de América; anteriormente, en España se desarrollo cierto movimiento en la industria, donde la psicología tenía una participación activa.

Posteriormente, surgieron acontecimientos que dieron la pauta para la aplicación de la psicología hacia el mundo de los negocios y la publicidad.

En 1919, El Doctor Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia, que fue la primera organización de consultaría psicológica que se creó y tuvo una orientación hacia los problemas del personal en la industria.

La depresión económica de los Estados Unidos (1928- 1930), ejerció un efecto considerable en el desarrollo de la Psicología Industrial, aún cuando este fenómeno frenara su desarrollo. Dicho fenómeno origino campos hacia la investigación.

Con la Primera Guerra Mundial comenzó el interés por el estudio de la Psicología en la Industria, los psicólogos participaron activamente, en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas para reclutar personal para el ejército y contribuyendo a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. Además se le atribuye a la Segunda Guerra Mundial, ser uno de los factores más importantes para su crecimiento en la Industria.<sup>2</sup>

TRABAJO: Es una actividad física o intelectual que se propone obtener medios para subsistencia, y satisfacción de necesidades básicas.

El trabajo es la primera condición fundamental de toda la vida humana, hasta tal punto que: en cierto sentido, deberíamos afirmar que el hombre mismo ha sido creado por obra del trabajo.<sup>3</sup>

De todos es conocido que el hombre pasa el mayor tiempo desempeñando tareas laborales, en fábricas, empresas, instituciones del estado y privadas, por que se hace preciso conocer, la industria, su alcance y campos de acción.

---

<sup>2</sup> Ordóñez Víctor, Tesis el Rol del Psicólogo Industrial en el sistema Bancario pp. 11

<sup>3</sup> ENGELS, Federico El Papel del Trabajo en la Transformación del mono en hombre. Colección de textos filosóficos, USAC 1993, Pag. 1

INDUSTRIA: Definiremos la Industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios.<sup>4</sup>

Entre la industria se incluyen las siguientes: Hospitales, Instituciones Gubernamentales, Clínica, Instituciones Educativas, Hoteles, Teatros, Instituciones de Investigación, fábricas, Agencias de Publicidad, Bancos, Aseguradoras y otras.

### **OBJETO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

En la actualidad la función de la administración de Recursos Humanos es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros. Cuando sus estrategias se integran en la organización, la administración de recursos humanos cumple el papel importante de aclarar los problemas de recursos humanos y concebir las soluciones. Se inclina a la acción, el individuo, el mundo y el futuro. Hoy sería difícil imaginar que una organización alcance y sostenga su eficacia sin buenos programas y actividades de administración de recursos humanos.

La Psicología Industrial es la disciplina que ejerce su influencia sobre la calidad de vida moderna dentro de la industria, ya que repercute en el estilo de vida de los trabajadores dentro del ambiente laboral.

El trabajo da un sentido de identidad: mejora la autoestima, filiación y pertenencia. Si la actividad laboral no es satisfactoria, se da la frustración que se manifiesta en malestar, que provoca malas relaciones interpersonales, familiares y sociales.

---

<sup>4</sup> Osorio Manuel Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales, Buenos Aires 1978, Pag. 377.



La Psicología Industrial en la actualidad es más integrada y tiene mayor participación estratégica. La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, fomentar remunerar, pagar y motivar a la fuerza de trabajo es reconocida por los gerentes de todas las unidades y áreas funcionales de las instituciones.

La psicología aplicada al mundo del trabajo sirve en dos direcciones: a) El individuo como trabajador y b) La compañía beneficiando a ambos, además que administrar el recurso humano significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable. <sup>5</sup>

La personas como seres humanos profundamente son diferentes entre si, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.

## **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La historia de la Administración de Recursos Humanos se remonta a la Inglaterra en la época en que albañiles, carpinteros, curtidores y otros

---

<sup>5</sup> Chavenato, Idalberto, administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 1999, Colombia pp. 3, 165.

artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo.

El campo creció con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En terminose simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. El nuevo sistema fabril detentaba el poder de una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza el dueño, como ocurría antes. Con estos cambios también se ensanchó la brecha entre trabajadores y propietarios.

La administración científica y el trabajo benefactor representan dos esquemas concurrentes que se iniciaron en el siglo XIX y que, junto con la psicología industrial, se fundieron en los tiempos de las guerras mundiales. La administración científica representó un esfuerzo por resolver las ineficacias tanto de la mano de obra como de la administración. La psicología industrial aplicaba principios psicológicos enfocados a acrecentar la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en forma eficaz y eficiente.

Al tiempo la administración científica se enfocaba en el trabajo y en hacerlo eficiente, la psicología industrial se centraba en el trabajador y las diferencias entre individuos; su objetivo era el mayor bienestar del trabajador. Hugo Munsterberg inició en 1913 el campo de la psicología industrial con su

libro *Psychology and Industrial Efficiency*, que fue un estímulo y un modelo para el fomento de esta disciplina en Estados Unidos y Europa.

Los cambios tecnológicos drásticos, el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos, así como el interés y la intervención del gobierno en los asuntos de los trabajadores dieron origen a los departamentos de personal.

No hay una fecha exacta de la aparición del primer departamento de personal, pero ya en la década de 1920 cada vez más organizaciones tomaban nota y se ocupaban de los conflictos entre empleados y directores.

Los primeros directores de personal se denominaban secretarios de bienestar, cuyo trabajo consistía en tender un puente sobre la brecha entre administración y operarios (trabajadores); en otras palabras, debían hablar a los trabajadores en su propio idioma y luego recomendar la dirección lo que debía hacerse para obtener de ellos los mejores resultados.

Los primeros tiempos del departamento de personal todavía oscurecen la importancia de la función de administración de recursos humanos para la dirección. Hasta la década de 1960 la función de personal se dedicaba sólo a los obreros. <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Ivancevich John M. *Administración de Recursos Humanos*, Novena Edición México 2004, pp. 6,7



## **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Las actividades de la administración de recursos humanos son importantes para contribuir a que la organización sobreviva y prospere. Se proyecta la eficacia o ineficacia de la organización en términos de los criterios y componentes de desempeño, cumplimiento de leyes, satisfacción de los empleados, ausentismo, rotación, eficacia de la capacitación y rendimiento de la inversión, quejas, accidentes. Para que la empresa sobreviva, prospere y obtenga utilidades se deben alcanzar metas razonables en cada uno de estos componentes. En la mayor parte de las organizaciones, la eficacia se mide por el equilibrio de las características complementarias de alcanzar las metas, aprovechar bien las destrezas y capacidades de los empleados y garantizar la llegada y retención de trabajadores capacitados y motivados.<sup>7</sup>

## **SEMEJANZA ENTRE ADMINISTRACION Y PSICOLOGIA**

La psicología permite explicar por que los aspectos humanos operan en determinada forma. También puede en determinado momento, predecir los aspectos, al menos en forma parcial. Da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social, y sirve para explicar los fenómenos sociales.

---

<sup>7</sup>. Ibid, pp. 8,9

En lo que respecta a la administración, esta va a coordinar personas y las actuaciones de éstas alrededor de cosas, sistemas, etc. El administrador necesita conocer de la mejor manera posible, los diversos aspectos psicológicos para tratar de conseguir el mejor logro de la cooperación de los hombres, en la búsqueda de una mejor cooperación y realización personal dentro de la tarea que desempeña.

Definitivamente la administración no puede prescindir de los principios y leyes psicológicos, al buscar la eficacia de sus reglas dentro del aspecto funcional. La persona que realiza las tareas administrativas, necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás y sólo teniendo conocimientos sobre estos fenómenos psíquicos, puede alcanzar, en buena parte, el éxito deseado en su empresa.

La psicología por su parte indica cuáles son los métodos administrativos más adecuados, proporcionando bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social.

## **ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:**

Las mejores modos de comprender el área compleja de la psicología industrial es reconocer que se tiene un campo general como profesional, la gran relación entre dichas actividades deben considerarse como principales La Administración, Reclutamiento y Selección de Personal, y que con la unión de

las demás actividades se conseguirá llegar a la finalidad deseada, lo que se logrará con una excelente organización y dirección.

A continuación se presentan en el listado y se enumeran los diferentes tipos de actividades que realiza el Psicólogo Industrial como parte del campo general de la profesión.

1. Administración
2. Reclutamiento
3. Selección de Personal
4. Análisis de Puestos
5. Evaluación de Desempeño
6. Administración de Salarios
7. Planes de Beneficios Sociales
8. Higiene y Seguridad en el Trabajo
9. Relaciones Laborales
10. Entrenamiento y Desarrollo de Personal
11. Desarrollo Organizacional
12. Base de Datos y Sistemas de Información
13. Auditoria de Recursos Humanos

Teniendo relación la psicología industrial con cada una de estas áreas como lo es la Administración, Reclutamiento y Selección y una breve reseña de la demás actividades es necesario que se dé una referencia de cada una que se relacionan con ella para que haya una mejor comprensión al respecto.



## **ADMINISTRACIÓN**

Es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La administración de recursos humanos se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño. Es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

En general los asuntos estudiados por la administración de recursos humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoria y un sinnúmero bastante diversificados.<sup>8</sup>

## **RECLUTAMIENTO**

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. (8)(150) Mondy Wayne R, Noe, Robert

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 1999, Colombia, pp. 149

La organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretender llenar, se inicia cuando empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado. Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

#### Internas

- Base de datos de solicitudes
- Recomendados
- Promociones internas

#### Externas

- Empresas de Reclutamiento y Selección
- Bolsa de trabajo
- Ferias del empleo

#### Medios

- Prensa
- Radio
- Televisión

- Internet

La única norma universal para obtener el éxito profesional los reclutadores es que deben actuar de manera ética y objetiva.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección de personal se lleva a cabo a través de diferentes técnicas, procedimientos, evaluaciones psicológicas, que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

La selección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como eficacia de la organización.<sup>9</sup>

Tradicionalmente esta la definición de selección de personal se define así: encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado, pero que se da entender con ¿adecuado?, pues es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de estar forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la empresa.

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 1999, Colombia pp. 238

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, Entrevista de selección, Pruebas psicológicas, Pruebas de trabajo, Investigación laboral y socioeconómica, Examen médico, Entrevista final y decisión de contratar.

## **LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL CONOCIMIENTO DE LA CONDUCTA HUMANA**

De todos es conocida la enorme complejidad de medir y evaluar la conducta humana, y de estimar las cualidades personales de cada persona. La tarea de seleccionar personal requiere conocimiento especializado y preparación superior en las ciencias de la conducta. Las empresas han reconocido que la conducta humana influye en el comportamiento y actitud, por lo cual se utilizan evaluaciones que demuestran el tipo de personalidad, pensamiento constructivo global, valores personales e interpersonales.

## **PSICOLOGÍA CONDUCTISTA**

La psicología conductista es una corriente de pensamiento con tres niveles de organización científica, que se complementan y retroalimentan recíprocamente: el conductismo, el análisis experimental del comportamiento y la ingeniería del comportamiento. Esta última comprende a su vez toda una gama de aplicaciones tecnológicas tanto en el campo de la terapia como de la modificación de conducta.

Comenzando el siglo XX, Watson estudió el ajuste de los organismos a sus entornos, más específicamente los estímulos o situaciones particulares que



llevan a los organismos a comportarse. Sus acercamientos estaban influenciados principalmente por el trabajo del fisiólogo ruso Iván Pávlov.

Con el tiempo, surgieron dos grandes tipos de variantes conductuales: una radical y una metodológica o mediacional. La primera de ellas (desarrollada por B. F. Skinner) se centró en las relaciones funcionales que establecen los organismos con su ambiente, con énfasis en la ley del efecto, es decir, en la manera como las consecuencias de lo que hacemos regula la emisión de nuestra conducta futura (conducta operante). La segunda (desarrollada por Hull y Tolman entre otros), sobre la base de los reflejos condicionados introdujo un factor (o variable) interviniente que podía ser neurofisiológica o mental, según el caso.

Los trabajos de investigación sobre los principios del aprendizaje son el marco sobre el que se han desarrollado múltiples tecnologías de ingeniería del comportamiento, como la Terapia de Conducta, la Modificación de conducta, el Análisis Conductual Aplicado, e inclusive algunas formas heterodoxas que incorporan otras nociones teóricas y filosóficas (las terapias conductual-cognitivas y las cognitivo-conductuales).

Con ellas resulta posible el tratamiento de una inmensa variedad de problemas en los campos clínico, educativo, comunitario y organizacional, la salud, el deporte, las emergencias, la gerontología y la psicopatología, entre otros, con unos índices de eficacia razonablemente altos. Cabe destacar que los sujetos de intervención pueden ser tanto individuos y parejas, como grupos sociales y familiares.

Entre las numerosas técnicas disponibles se encuentran las de exposición en vivo (por ejemplo: reforzamiento positivo, moldeamiento, extinción, castigo positivo y negativo, etc.), las de exposición en fantasía (reforzamiento encubierto, inoculación del estrés, desensibilización sistemática y otras), las de entrenamiento en autorregulación de competencias (autocontrol, manejo de la ansiedad, habilidades sociales, etc.), y de reestructuración racional (por ejemplo: solución de conflictos, aceptación y compromiso, entrenamiento autoinstruccional, etc.). Es de notar que las técnicas más complejas -en las que suelen intervenir el lenguaje y los llamados repertorios "cognitivos"- incluyen los procedimientos empleados por las más simples.<sup>10</sup>

## **IVAN PETROVICH PAVLOV**

Iván Petrovich Pavlov fue un fisiólogo ruso discípulo de Iván Sechenov y ganador del Premio Nobel en 1904 por sus investigaciones sobre el funcionamiento de las glándulas digestivas. Trabajó de forma experimental y controlada con perros, a los que incomunicaba del exterior en el laboratorio que se pasó a llamar "las torres del silencio". Sus estudios lo llevaron a interesarse por lo que denominó *secreciones* psíquicas, o sea, las producidas por las glándulas salivales sin la estimulación directa del alimento en la boca. Pavlov notó que cuando en la situación experimental un perro escuchaba las pisadas de la persona que habitualmente

---

<sup>10</sup> <http://www.creceroperecer.com/2006/11/27/psicologia-conductista/>

venía a alimentarlo, salivaba antes de que se le ofreciera efectivamente la comida; no obstante, si las pisadas eran de un desconocido, el perro no salivaba.

Estas observaciones le inspiraron para llevar a cabo numerosos estudios que fueron la base del Condicionamiento Clásico. Nunca se consideró un psicólogo, y hasta el fin de sus días sostuvo que era un fisiólogo.

Si bien Pavlov no creó el conductismo, puede decirse que fue su pionero más ilustre. John B. Watson quedó impresionado por sus estudios, y adoptó como piedra angular de su sistema el reflejo condicionado.

Para la mayoría de la gente, el nombre de "pavlov" lo asocia al repiqueteo de campanas. El fisiólogo ruso es mejor conocido por su trabajo en condicionamiento clásico o sustitución de estímulos. El experimento más conocido de pavlov lo realizó con comida, un perro y una campana.

#### Experimento de pavlov

Antes de condicionar, hacer sonar una campana no producía respuesta alguna en el perro. Al colocar comida frente al perro hacía que este comenzara a babear.

Durante el condicionamiento con el sonido de la campana, esta se hacía sonar minutos antes de poner el alimento frente al perro.

Después del condicionamiento, con sólo escuchar el sonido de la campana el perro comenzaba a salivar.

#### Los Elementos Del Experimento De Pavlov Estimulo Y Respuesta

Comida: Estimulo no condicionado

Salivación: Respuesta no condicionada (natural, no aprendida)

Sonido Campana: Estímulo de condicionamiento

Salivación: Respuesta condicionada (por el sonido de la campana, aprendida)

#### Otras Observaciones Hechas Por Pavlov

Generalización de estímulos: Una vez que el perro ha aprendido la salivación con el sonido de la campana, producirá salivación con otros sonidos similares.

Extinción: Si se deja de sonar la campana cuándo se le presenta la comida, eventualmente la salivación desaparece con el sonido de la campana solo.

Recuperación espontánea: Las respuestas extinguidas se pueden recuperar después de un periodo corto de estimulación, pero se extinguirá nuevamente si no se le presenta la comida.

Discriminación: El perro puede aprender a discriminar entre sonidos parecidos y distinguir cuál de los sonidos está asociado con la presentación de la comida y cual no.

Condicionamiento de orden superior: Una vez que el perro ha adquirido el condicionamiento con la asociación del sonido de la campana y el alimento, se

pueden realizar al mismo tiempo, tales como encender un foco. De esta manera el perro también producirá saliva con solo encender el foco (sin el sonido de la campana).<sup>11</sup>

## **JOHN BROADUS WATSON**

Nació en 1878 y murió en 1958, obtuvo el primer título de doctor en psicología que otorgó la Universidad de Chicago y fue el fundador de la escuela de psicología que se conoce como conductismo, y que ha tenido un gran desarrollo en los países anglosajones. Sus obras principales y las que exponen el proceso de su pensamiento son Behavior, an Introduction to Comparative Psychology (1914), La psicología desde el punto de vista del conductismo (1919) y El conductismo (1925). El conductismo se propone como una teoría psicológica que toma como objeto de estudio lo observable y no el alma, la conciencia o cualquier otra entidad inmaterial y por lo tanto imposible de estudio objetivo. Así, se opone a cualquier forma de introspección (método utilizado generalmente por la psicología de conciencia del siglo pasado) y toma como base la observación dentro de los lineamientos del método científico. Llega a decir Watson que la psicología y la fisiología sólo difieren en el ordenamiento de los problemas.

El conductismo se ha planteado también como un programa, lo que incluye entre sus pretensiones el interés por intervenir sobre la conducta y los hombres

---

<sup>11</sup> <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/pavlov.htm>



a los efectos de producir una mejor adaptación de los mismos al medio social, lo que ha derivado en estudios sobre el aprendizaje y un desarrollo importante en el área laboral y en la propaganda.

Watson demostró el condicionamiento clásico con un experimento en el que participó un niño de algunos meses de nacido (de nombre Albert) y una rata blanca. El experimento consistía en acercar la rata a Albert para que la tocara, al principio Albert no mostraba temor por el pequeño animal, pero al comenzar a hacer, de repente un fuerte ruido cada vez que Albert tocaba la rata, al poco tiempo Albert comenzó a mostrar temor por la rata aún sin hacer el ruido (debido al condicionamiento). Este miedo se generalizó para otros animales pequeños.

Watson después "extinguió" el miedo presentando la rata al niño en repetidas ocasiones sin hacer el ruido. Algunos hechos del estudio sugieren que el condicionamiento al miedo fue más poderoso y permanente que el realmente observado.

En realidad los métodos de investigación usados por Watson en la actualidad serían cuestionados, su trabajo demostró el papel del condicionamiento en el desarrollo de la respuesta emocional para ciertos estímulos. Esto puede dar explicación a determinados sentimientos, fobias y prejuicios que desarrollan las personas, a Watson se le atribuye el término "conductismo".<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/watson\\_john.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/watson_john.htm)

## **BURRHUS FREDERIC SKINNER**

Burrhus Frederic Skinner nació el 20 de marzo de 1904 en la pequeña ciudad de Susquehanna en Pensilvania. Su padre era abogado y su madre una inteligente y fuerte ama de casa. Su crianza fue al viejo estilo y de trabajo duro. Skinner era un chico activo y extravertido que le encantaba jugar fuera de casa y construir cosas y de hecho, le gustaba la escuela. Sin embargo, su vida no estuvo exenta de tragedias. En particular, su hermano murió a los 16 años de un aneurisma cerebral.

Estudio en la universidad de Harvard. Consiguió su licenciatura en psicología en 1930 y su doctorado en 1931; y se quedó allí para hacer investigación hasta 1936.

En 1945 adquirió la posición de jefe del departamento de psicología en la Universidad de Indiana. En 1948 fue invitado a volver a Harvard, donde se quedó por el resto de su vida.<sup>13</sup>

## **TEORÍA DE LA CONDUCTA O DEL COMPORTAMIENTO**

Esta Escuela es heredera directa de la Escuela de las relaciones humanas, y llegó a tener gran importancia en EE.UU. en las décadas de los cincuenta y principios de los sesenta. Los desarrollos posteriores de este enfoque dieron origen a lo que se denomina escuela de Desarrollo de la organización.

---

<sup>13</sup> [http://www.psicoactiva.com/bio/bio\\_19.htm](http://www.psicoactiva.com/bio/bio_19.htm)

Puntos principales del enfoque de de la Teoría de la Conducta o del Comportamiento:

El tratamiento dado a la motivación.

Diferentes estudios sobre los estilos de mando.

Por el proceso de toma de decisiones.

Comportamiento de la organización.

Desarrollo de la organización.

Exponentes más destacados de está línea teórica:

- McGregor
- A.H. Maslow
- Frederick Herzberg
- McClelland
- Rensis Likert
- Herbert Simon

**McGregor:** McGregor (1906- 1964) dio a conocer y difundió la teoría de la motivación como base de toda la tarea administrativa. Es conocido por ser el creador de la teoría X y de la teoría Y.

**Maslow :A.H Maslow** (1908-1970) formuló una teoría de la administración en la que las necesidades humanas están organizadas jerárquicamente.

**Herzberg:Frederick Herzberg** (1923) propone que el estadio de la motivación exige la consideración del propio Trabajo que el empleado realiza y las tareas que desempeña. En su planteamiento no es suficiente atender sólo el ambiente de Trabajo, donde el empleado realiza sus labores. Amplía y desarrolla la teoría de las necesidades humanas de Maslow.

**McClelland:McClelland** identificó tres motivos principales en la dinámica del comportamiento:

- necesidad de realización;
- necesidad de afiliación y
- necesidad de poder.

**Likert:** Remsis Likert considera la administración como un proceso relativo, para Likert, el aspecto fundamental de un buen sistema de dirección consiste en potenciar al máximo la motivación interna de las personas de la organización.

**Simon:** Herbert Simon señala que la teoría de la decisión es la clave para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. <sup>14</sup>

Conocedores de los principios de la conducta, actitudes y todos los elementos psíquicos, los psicólogos industriales cuentan con la capacidad de incrementar las evaluaciones de los mismos para llenar las expectativas

---

<sup>14</sup> [http://www.eco-finanzas.com/escuelas/Teoria\\_de\\_Conducta.htm](http://www.eco-finanzas.com/escuelas/Teoria_de_Conducta.htm)

empresariales, tomando en cuenta las expectativas intrínsecas de los empleados, quienes al verse realizados en la actividad laboral, desencadenan factores de producción efectivas.

Conjuntamente los psicólogos industriales, otros profesionales están poniendo en práctica sus conocimientos académicos para abrirse campo dentro del rol empresarial como administradores del recurso humano.

Descubrir el potencial oculto, saber estimular al personal, proporcionarle una formación dentro y fuera de la empresa, presentarle un panorama de futuro satisfactorio a él y a su familia, mantener unas relaciones mutuas y agradables, todo ello sin detrimento del buen rendimiento ni de la disciplina, constituyen la función básica del moderno empresario. El conocimiento del factor humano en el ámbito de la empresa es fundamental para el buen desenvolvimiento de todo negocio.

## **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL:**

La selección de personal es científico, se lleva a cabo a través de técnicas, procedimientos y surge ante la posibilidad de encontrar diferencias individuales entre los candidatos a ocupar un puesto determinado y da inicio con una requisición de personal y dichos procedimientos o bien procesos se llevan a cabo de la siguiente manera:



1. Definición del perfil: Edad, Sexo, conocimientos, experiencia, personalidad, etc.
2. Publicación de plaza vacante por medio de: anuncios de prensa, banners, volantes, pagina web, comunicado interno en la empresa, Consultarías de Reclutamiento y selección.
3. Recepción de currícula
4. Revisión de currícula y elección de los que cumplan con los requisitos para la vacante.
5. Entrevista por competencias realizada por el analista, jefe de reclutamiento selección con el objetivo de filtrar o bien eliminar a los candidatos que no cumplan con las competencias del perfil.
6. Evaluación es la aplicación de pruebas psicológicas, las cuales son una medida objetiva y clara de su conducta, habilidad, pensamiento, aptitudes, personalidad, en términos cuantitativos.
7. Investigación de referencias laborales, personales, crediticias.
8. Entrevista final o contratación y su objetivo el formalizar la fecha de ingreso, firma de documentación de la contratación.

9. Inducción y capacitación al nuevo colaborador brindando información de la empresa como la misión, visión, estructura organizacional y visita por las instalaciones dentro de su área de trabajo.

10. Confirmación es el documento el cual indicará que paso su periodo de prueba en el puesto contratado y se hace efectivo a los dos meses o tres, según la metodología de la empresa o institución.

## **ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de persona; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato, tiene su propio procedimiento o reglas, con las cuales no solo se amplía y se verifica el conocimiento científico, sino que al mismo tiempo se aplica. Al delimitar la entrevista el concepto es clasificar que una entrevista no es solo una conversación, ni interrogatorio ni un discurso.

La entrevista es un instrumento confiable de selección, pues proporciona una impresión general de la persona.

Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos, consiste en posturas, gestos y otros modelos de comunicación. Las palabras ademanes, las

expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

La mayoría de las entrevistas están elaboradas para que proporcionen suficiente información del candidato ya que es un instrumento de medición, por lo que debemos garantizarnos su medición y validez.

Es común que los objetivos sean distintos de acuerdo a los fines que se persiguen, independientemente del uso que se pretenda dar, lleva al entrevistador a profundizar en la dinámica del sujeto en el proceso de selección.

El contenido específico de la entrevista de empleo varía mucho de organización a otra y de acuerdo con el nivel del puesto. Sin embargo, los logros académicos, experiencia ocupacional, cualidades personales, habilidades interpersonales, orientación de la carrera, aparecen en una forma consistente en las entrevistas de empleo.

## **PLANEACION DE LA ENTREVISTA**

La planeación es esencial para que las entrevistas de selección sean efectivas. El lugar físico donde se ha de realizar la entrevista debe ser tanto agradable como privado, y garantizar un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe familiarizarse con los antecedentes del solicitante revisando los datos recabados por otras herramientas de selección. Al prepararse para la

entrevista, se debe desarrollar un perfil del puesto, basado en la descripción del mismo. Después de haber hecho una lista con los requisitos del puesto, es útil tener una lista de verificación de la entrevista que incluya los siguientes pasos:

- a. Revise la solicitud y curriculum Vitae
- b. Examine su aspecto general
- c. Busque espacios en blanco u omisiones
- d. Revise las lagunas de tiempo en estudios y trabajos desempeñados
- e. Tome nota de la incongruencia
- f. Analice la frecuencia de los cambios de ocupación
- g. Estudie las necesidades de la pretensión salarial
- h. Verifique las razones que tuvo para dejar empleos anteriores
- i. Destine tiempo suficiente antes de la entrevista, durante ella y después
- j. Prepare un ambiente apropiado para la entrevista
- k. Sea claro en sus objetivos
- l. Prepare las preguntas de la entrevista
- m. Considere como se siente el solicitante
- n. Considere el papel de la percepción
  - n.1 Primeras impresiones
  - n.2 Información de otros
  - n.3 Afirmaciones aisladas
  - n.4 Lenguaje Corporal

## **EL ENTREVISTADOR Y EL PROCESO DE LA ENTREVISTA**

El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empatía y la habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad. Debe tener un

conocimiento amplio de los requerimientos del puesto que está por ocuparse y de las aptitudes del solicitante, según se relacionen con el puesto. Con el fin de poder generar el flujo de información necesaria, el entrevistador debe crear un clima que estimule al solicitante al hablar libremente. Sin embargo, la conversación no debe volverse demasiado casual. Aunque puede ser agradable participar en una charla amistosa con los candidatos, en nuestra sociedad tan proclive a los conflictos legales puede ser la cosa más peligrosa para un entrevistador.

Una vez iniciada la entrevista hay secuencias que seguir y mientras ambas partes se acomodan a la situación, el interés principal del entrevistador debe estar orientado a fomentar el RAPPORT (término de origen francés) que significa fundamentalmente crear las condiciones apropiadas para que se entienda que los participantes (entrevistador y entrevistado) tiene un objetivo común basado en la confianza y honestidad.<sup>15</sup>

El comportamiento y la actitud del candidato en la entrevista aportará información, la cual se podrá obtener desde la manera de levantarse, sentarse, caminar, agilidad, rigidez, extraversión, elegancia, dinamismo, angustia, nerviosismo. Los movimientos oculares y de facciones como: mirada, sonrisa, expresión general, el movimiento de sus manos, tics, cicatrices, color y corte de cabello, maquillaje en las mujeres, ropa formal, casual o deportiva. El tono de

---

<sup>15</sup> Mondy Wayne, Noe Robert, Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición 1997, pp. 205, 206

voz y timbre de voz son registrados, evaluados y la actitud en general también generará una reacción o criterio para el entrevistador.

Es importante tener conciencia de que se evalúa en justa medida y no dejarse llevar por la primera impresión o bien los prejuicios, se debe ser objetivo en la apreciación de los datos que se obtienen.

Cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria y ha respondido a las preguntas del solicitante, se debe terminar la entrevista. En este momento, el entrevistador debe indicar al solicitante que recibirá su notificación de la decisión de selección en fecha próxima.

## **TIPOS DE ENTREVISTA**

Se puede clasificar a las entrevistas como muy estructuradas en un extremo, y casi sin estructura en el otro. Puesto que la entrevista es una prueba y debe mostrarse su validez, las entrevistas estructuradas han surgido como el tipo más fácilmente defendible desde el punto de vista legal. Es tradicional que las entrevistas sean muy pobres a este respecto. Sin embargo si se cuenta con una entrevista estructurada y se utilizan preguntas relacionadas con el puesto, es posible obtener coeficientes aceptables de validez.<sup>16</sup>

### **LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA (no dirigida)**

En la entrevista no estructurada, el entrevistador formula preguntas indagadoras y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia, y el

---

<sup>16</sup> Mondy Wayne, Noe Robert, Administración de Recursos Humanos pp. 203



entrevistador estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación. La entrevista no dirigida con frecuencia necesita más tiempo que las entrevistas estructuradas da por resultado la obtención de diferente información de los distintos candidatos.

### **LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA (dirigida o con patrón)**

Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico. El empleo de las entrevistas estructuradas incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad e inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

Los entrevistadores deben seguir un procedimiento de entrevista estructurada, sistemática, con el fin de obtener la información necesaria para evaluar al candidato con justicia y objetividad. Sin embargo, las ventajas de la estructuración se reducen si el entrevistador formula de manera mecánica cada una de las preguntas. Este enfoque puede resultar con facilidad en un ambiente demasiado formal y dañar seriamente la habilidad o el deseo de responder al candidato.

### **ENTREVISTAS DE DESCRIPCION DEL COMPORTAMIENTO**

Es una entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita emitir juicios acerca de la personalidad y evita preguntas hipotéticas y

Mautoevaluadotas. Las conductas situacionales se seleccionan cuidadosamente por su relevancia para el éxito del puesto.<sup>17</sup>

## **ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

La evolución de los negocios y su complejidad ha enriquecido el concepto más tradicional de qué se requeriría para cubrir un cargo.

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante, ya que para se indagará en la entrevista los aspectos de la especialidad y solo después se analizará las competencias, primero se identificará al candidato con experiencia y con conocimientos según sea el perfil.<sup>18</sup>

La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar si ésta es competente en su desempeño presente o futuro. Su aplicación ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación de personal.

La estructura de una entrevista por competencias estará en función de las competencias que se pretenden evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Mondy Wayne, Noe Robert, Administración de Recursos Humanos, Sexta Edición 1997, México, pp. 204

<sup>18</sup> Alles Martha, Guía para el entrevistador, Como entrevistar por competencias, Edición 1999, Argentina, pp. 93

<sup>19</sup> [http://www.wikilearning.com/articulo/entrevista\\_por\\_competencias\\_laborales](http://www.wikilearning.com/articulo/entrevista_por_competencias_laborales)

## **OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

Como principales objetivos del modelo de entrevista por competencias laborales, podemos mencionar los siguientes: Incorporar nuevos criterios en el proceso de selección de Personal, donde las capacidades conductuales compartan protagonismo con las capacidades cognoscitivas o teóricas, logrando de esta manera identificar el talento de los candidatos desde perspectivas más completas.

Elevar los indicadores del proceso de Selección mejorando los tiempos de respuesta y la efectividad en la contratación del personal, por medio de una nueva metodología de Entrevistas por Competencias Laborales.

## **VENTAJAS Y BENEFICIOS DE SU UTILIZACIÓN**

En cuanto a las ventajas del modelo por competencias laborales, se puede mencionar que éste hace más efectivo el análisis, determinación, focalización, cumplimiento y facilitación de las competencias incidentes en las estrategias corporativas. Asimismo, esta técnica ayuda en la mejora continua de los procesos de RRHH (Selección, Evaluación, Capacitación, Desarrollo, Compensación, entre otros) modernizándolos, unificándolos y facilitando la comprensión de estrategias de las diferentes áreas de toda la organización.

El modelo por competencias también establece las bases de modelos más complejos de gestión, por ejemplo la gestión del talento, planes de sucesión, mapas de recorrido profesional, entre otros que se ambicione desarrollar en el futuro. Este modelo es de gran beneficio tanto para la empresa como para el personal, ya que genera empleabilidad, valor agregado y desarrollo a los colaboradores, a través de la capacitación personalizada, integral y moderna.

## **COMPETENCIAS**

El término viene del verbo latino 'competere' que originalmente significa: 'ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir'. Con los años el verbo 'competere' evolucionó y a partir del siglo XV. En la lengua española tuvo dos significados que son 'Pertener a', 'Incumbir', dando lugar al sustantivo 'competencia' y al adjetivo 'competente' para indicar 'apto', 'adecuado'. Por otro lado, también significó 'pugnar con', 'rivalizar con', 'contender' generando sustantivos como: 'competición', 'competencia', 'competitividad' y el adjetivo 'competitivo' <sup>20</sup>

Spencer y Spencer definen la competencia como: una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

---

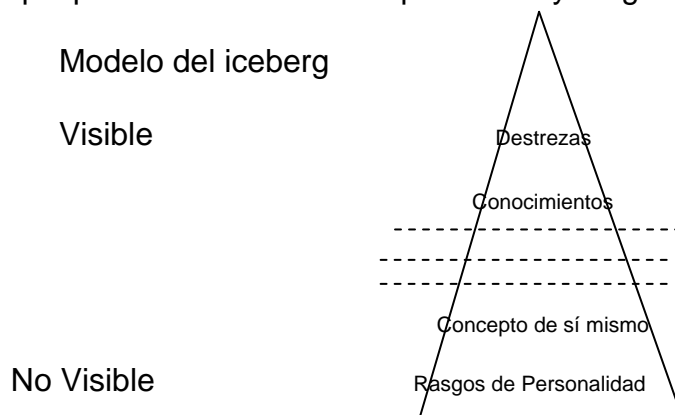
<sup>20</sup> Intecap 'Gestión del recursos humano por competencias laborales, 2002

Es algo fundamental en la personalidad del individuo y puede predecir su comportamiento.<sup>21</sup>

Otra definición de Competencia es: un conjunto de conocimientos, actitudes destrezas, habilidades que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo.

Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

El 'Modelo del iceberg' donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.



---

<sup>21</sup> Spencer y Spencer, Lyle M, Signe M. Competencias en el trabajo, Edición 1993, New York, pp. 95

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para la situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

Las competencias las define la empresa, con la participación activa de su máxima línea de conducción. Las competencias definidas se aplican a las diferentes funciones de recursos humanos.

Se dice competencias en plural porque la técnica de entrevistar por competencias puede ser aplicada en los primeros pasos de la selección, es decir en la primera o segunda entrevista, realizadas en una consultoría o en el departamento de recursos humanos, o puede ser aplicada por la línea que necesita cubrir la posición o el mismo futuro jefe del evaluado, en cualquiera de estas situaciones, la técnica de entrevista es la misma: sólo requiere entrenamiento.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias, Edición 2000, México, pp. 100



## CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

Spencer y Spencer (1993) clasifica en cinco tipos las competencias laborales:

**Motivación**, se define como el interés que una persona posea para llevar a cabo cualquier actividad u objetivo que se proponga.

**Características**, son los rasgos específicos y particulares que deben tener las personas para dar respuestas consistentes a situaciones o a la información que manejen.

**Concepto propio**, se resume en las actitudes, valores y auto imagen que cada uno tenga de sí mismo = Autoestima.

**Conocimiento**, es la información valiosa que cada persona tiene sobre las áreas específicas en las que desempeña su trabajo.

**Habilidad**, es la capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentalmente.

Para la empresa de consultaría de reclutamiento y selección se clasificaron tres diferentes tipos de competencias:

**Básicas:** Refiere a comportamientos elementales que posee y deberá demostrar una persona, están asociados con los conocimientos adquiridos a través de la educación formal de manera sistemática. Las destrezas, habilidades, capacidad de lectura, síntesis y evaluación son alguna de ellas.

**Genéricas:** Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, pero correspondientes a la misma ocupación; están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar.

**Específicas:** Son comportamientos laborales de índoles técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.

Alles (2002) establece lineamientos claros sobre cómo según su criterio y experiencia están distribuidas las competencias en una empresa:

- a. Competencias Cardinales: son las generales para cualquier persona dentro de la empresa.
- b. Competencias Ejecutivas: Incluye las competencias para los niveles ejecutivos o los número uno en la empresa o en área de trabajo.
- c. Competencias Gerenciales: Es para el nivel gerencial e intermedio como los analistas, jefes de área, etc.

- d. Competencias iniciales: Abarca las competencias esenciales que todas las personas necesitan como mínimo para desempeñar un trabajo.
- e. Competencias del Conocimiento: Estas competencias se refieren al `valor del conocimiento en sí`.<sup>23</sup>

## **VENTAJAS DE LA METODOLOGIA POR COMPETENCIAS LABORALES**

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, considerado esto como un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

En el modelo por competencias, al elaborar un perfil de puesto, se reúne un comité de evaluación que tiene como meta buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la

---

<sup>23</sup> Ibid pp. 15

organización para el futuro inmediato. En el modelo por competencias no se nombra un grupo de evaluadores, ya que lo define únicamente el personal de Recursos Humanos en función de las necesidades del puesto a nivel de operaciones o tareas específicas.

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo.

Se utiliza en el modelo de competencias técnicas como inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros; que brindan otras opciones más que la entrevista estructurada.<sup>24</sup>

Por lo tanto, trabajar por competencias y sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere.

Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan implementado un esquema global de gestión por competencias, ya que objetiva la selección y el análisis se centra sobre hechos concretos.

---

<sup>24</sup> Fernández I. & Baeza R. Aplicación de modelo de competencias: Artículo de revista, experiencias en algunas empresas, Artículo de revista. Chile.

## **CAPITULO II**

### **TECNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **TECNICAS**

##### **Observación**

Se inició con la realización de la observación en las empresas donde se llevó a cabo la aplicación de la investigación; en este proceso de observación se tomaron en cuenta, las áreas de trabajo, las características del personal como presentación personal, expresión personal, actitud hacia su entorno, relaciones interpersonales, más adelante, las plazas con mayor contratación de personal, y el proceso de entrevista por competencias con la observación propiamente a los colaboradores.

##### **Entrevista Estructurada por competencias**

Esta técnica se utilizó con los 15 colaboradores elegidos, contratados por la empresa de consultoría de reclutamiento y selección, los cuales sirvieron de apoyo para realizar una comparación sobre la rotación en las empresas con las mismas plazas siendo contrataciones anteriores al colaborador de muestra, registrado en una base de datos, con dicha base se dió la revisión de los perfiles de puestos y la guía de entrevista tradicional, además de confirmar su posición en los dos meses de prueba de los colaboradores actuales.

## **Encuesta**

Se utilizó con 15 Jefes Inmediatos de áreas para establecer resultados y grados de satisfacción del desempeño del colaborador, utilizando el perfil idóneo, basado en tener la aprobación de los dos meses de prueba, evaluando las características siguientes: responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, en general la importancia y el cumplimiento de una acertada contratación.

## **Cuestionario**

Se aplicaron cuestionarios a los colaboradores con el fin de establecer el grado de satisfacción en sus funciones siendo sus indicadores a evaluar como: actitud hacia el servicio, orientación de logros y metas, información que contribuye al mejoramiento de los perfiles de puestos.

## **Guía Mesa Redonda**

Se realizó un encuentro con el departamento de reclutamiento y selección personal de la empresa consultora y mi persona como investigador, donde se dieron a conocer los resultados de la investigación y se reflejaron los beneficios, las ventajas, y que el servicio que se les esta brindando a los clientes es el esperado, dándole importancia y énfasis al reclutar por competencias, además ser un aporte y de vital interés para la mejora continua de la empresa.

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **Características de la Población**

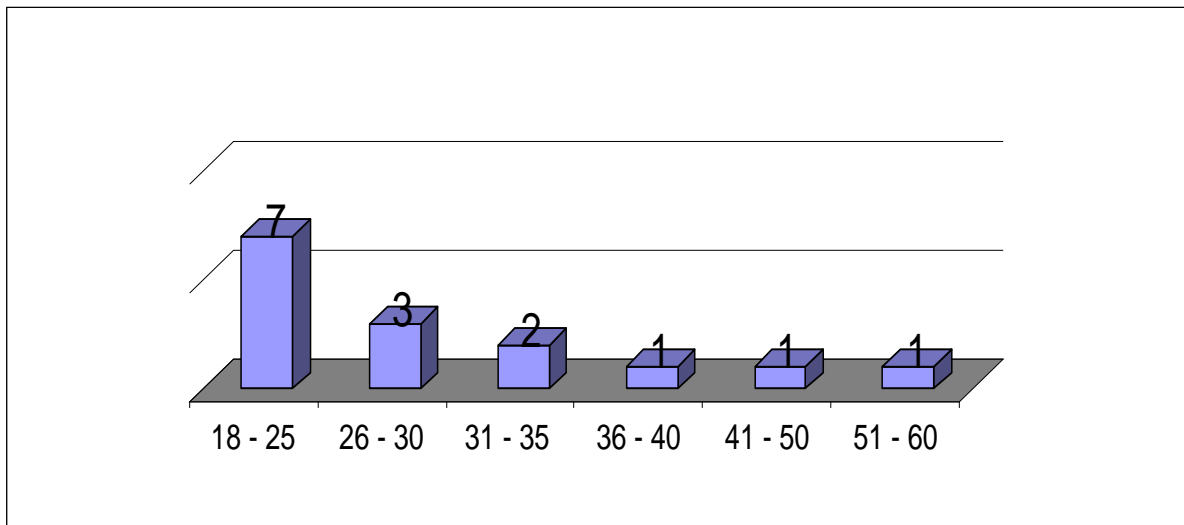
La población con la que se trabajó en la empresa de consultoría de reclutamiento y selección, son colaboradores que pertenecen a empresas guatemaltecas de la ciudad capital.

Las personas se desempeñan en el área administrativa, en los puestos como secretaria recepcionista, asistente administrativo, secretaria de gerencia, comercialización de ventas, auxiliar de contabilidad 1, jefe de sistemas, asistente de sistemas, personal de limpieza, auxiliar de audio, director de ventas, director administrativo, las posiciones como jefaturas y puestos directivos se encargan de mantener constante comunicación con la gerencia general.

Los colaboradores están comprendidos dentro del rango de edad de 18 a 51 años de edad y de ambos géneros.

Su nivel de escolaridad es nivel primario, diversificado, estudios universitarios, maestría y de clase socioeconómica de nivel bajo, medio y alto.

**Gráfica No. 1**  
**Edad de colaboradores**

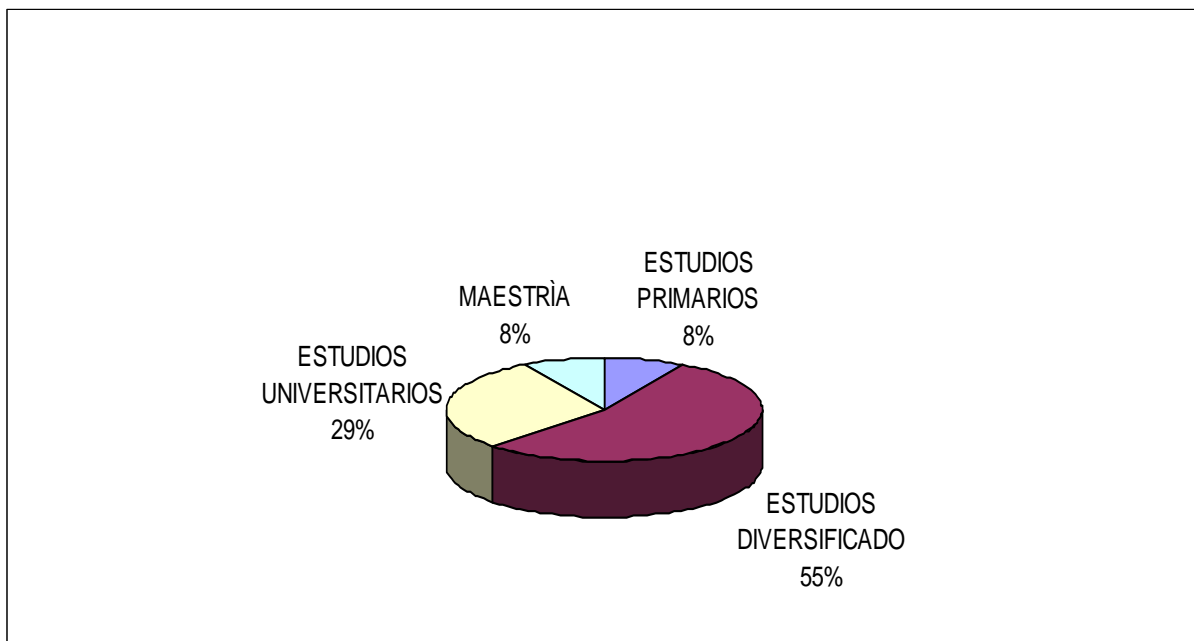


Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la entrevista por competencias a las personas que ocupan puestos administrativos contratados desde el año 2009 al 1er. Semestre de 2010.

La gráfica No. 1 muestra que las edades de los colaboradores están comprendidas entre los 18 años a 51 años de edad, indicando que si hay alto índice de personal joven para los puestos que desempeñan y sobre todo que cumplen con el perfil idóneo de igual manera que las personas que están en los rangos de 30 a 51 años de edad.



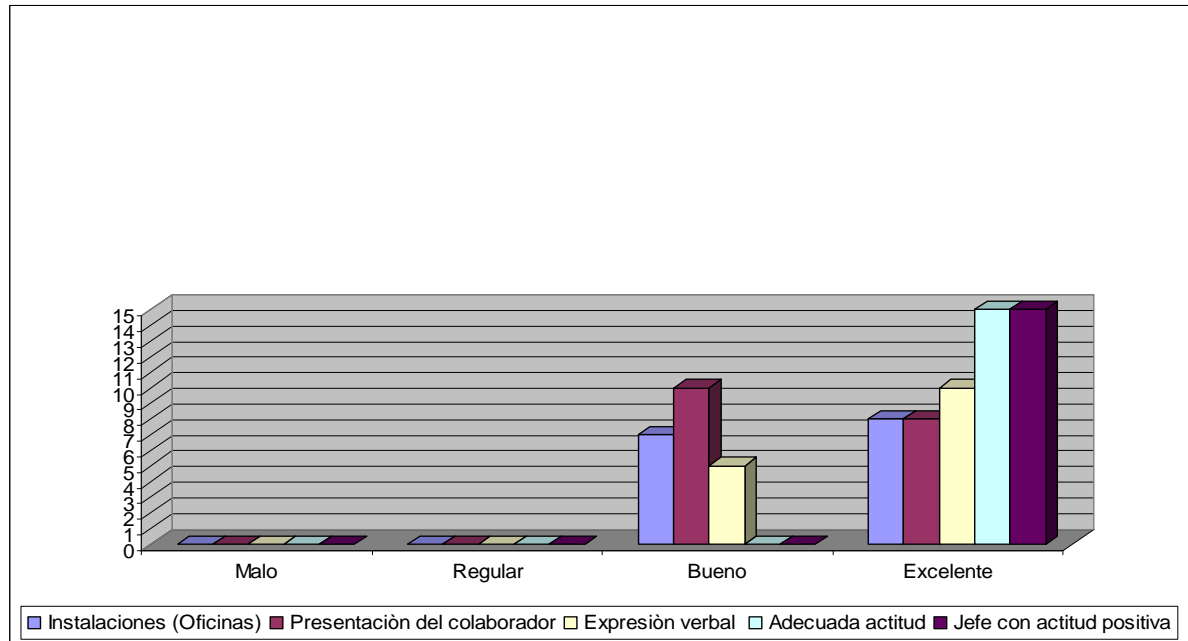
**Gráfica No. 2**  
**Formación Académica**



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la entrevista por competencias a las personas que ocupan puestos administrativos en el año 2010.

Se muestra que la formación académica del personal de las empresas posee nivel un académico establecido para los puestos tales como primaria para los puestos de personal de limpieza, diversificado y universitarios el personal de las áreas como: secretaria recepcionista, asistente administrativo, secretaria de gerencia, comercialización de ventas, auxiliar de contabilidad 1, asistente de sistemas, a nivel de maestría en posiciones como jefatura y directivo, incluyendo que algunos colaboradores tienen suspendidos sus estudios universitarios por razones de tiempo o económicas.

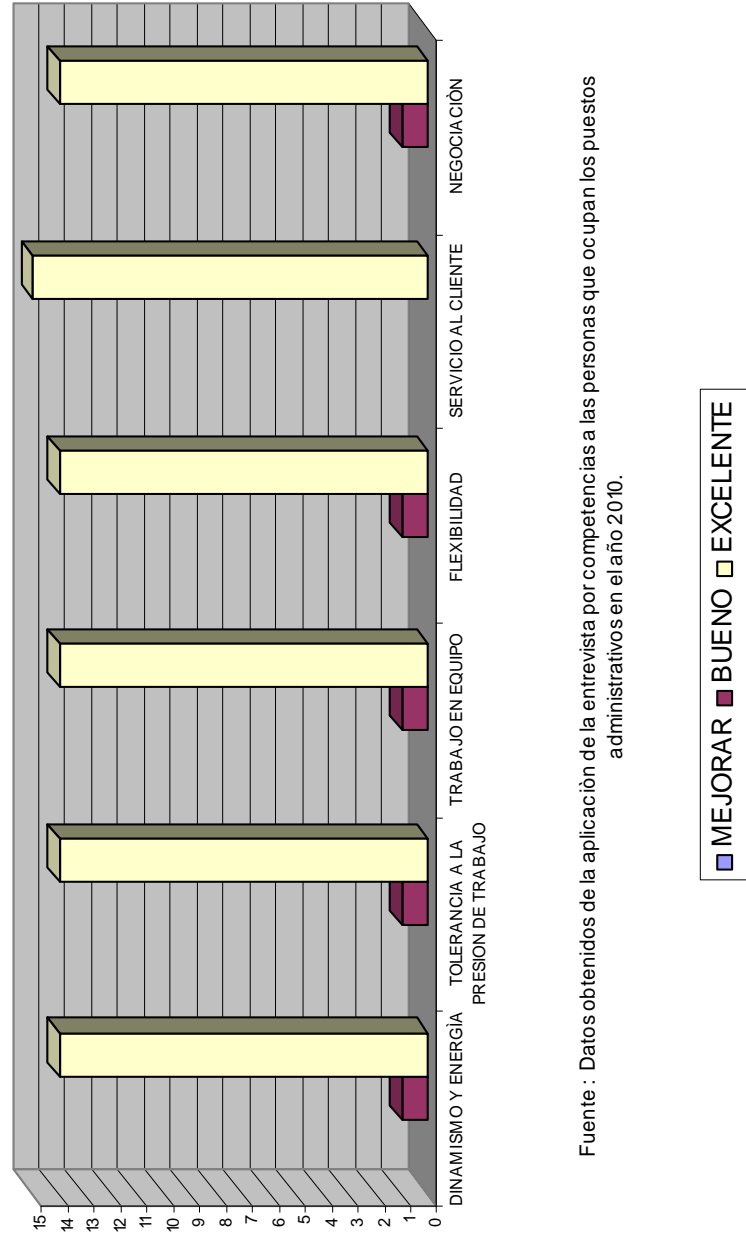
**Gráfica No. 3**  
**Resultados Guía de observación**



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la guía de observación a las empresas y personas que ocupan puestos administrativos en el año 2010.

La guía de observación define los aspectos específicamente para el área administrativa y muestra que la empresa y el colaborador tiene adecuadas instalaciones para desarrollar su trabajo, además de observar que su expresión verbal es la requerida, poseen adecuada actitud como el comportamiento, respeto, amabilidad, buenas relaciones interpersonales y el jefe inmediato posee una actitud positiva, siendo un dato valioso e importante.

**Gràfica No. 4**  
**Competencias Laborales**



Fuente : Datos obtenidos de la aplicación de la entrevista por competencias a las personas que ocupan los puestos administrativos en el año 2010.

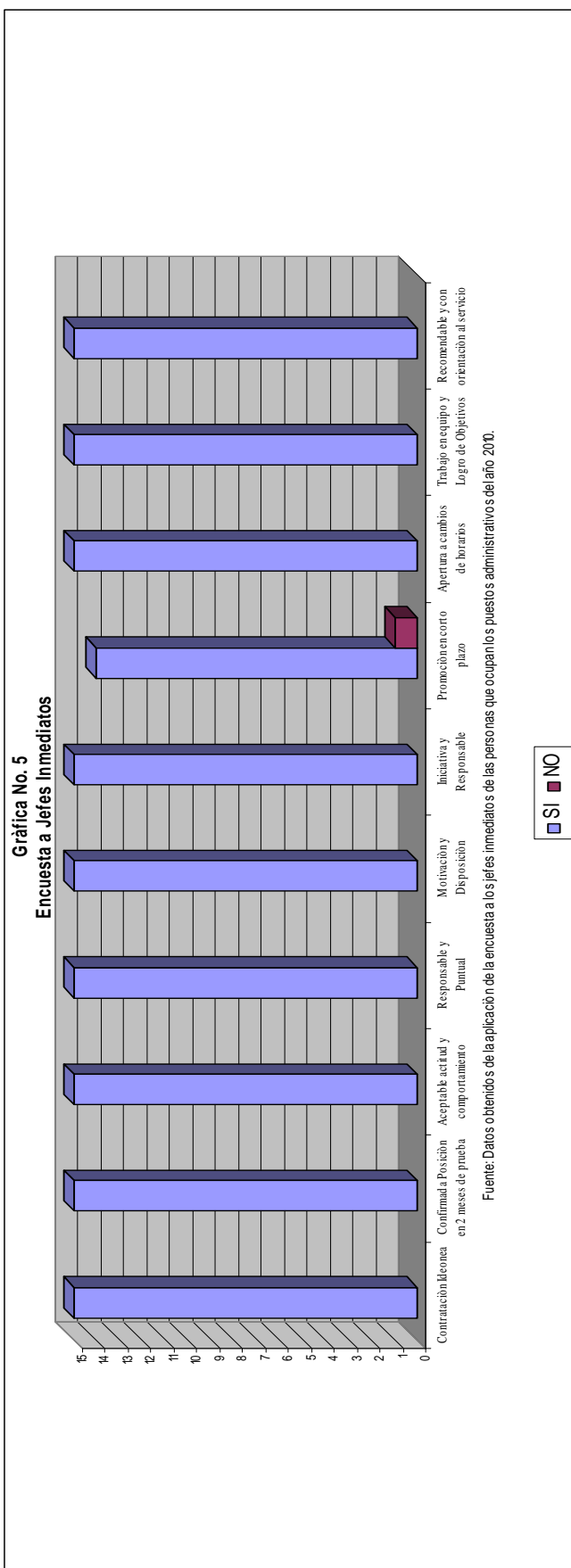
La entrevista por competencias que se utilizó es una guía destinada a identificar las competencias establecidas en el perfil que en conjunto con el grupo de interrogantes califican a las personas con capacidad ser dinámicos en su actuar, demostrando energía en la realización de sus actividades diarias para desarrollarse en sus puestos con éxito, poseen adecuada tolerancia para aceptar los fracasos y buscar una solución inmediata.

Se evidencia que en base a su experiencia laboral y académica pueden trabajar en equipo con iniciativa, disposición, demostrando que se integran fácilmente, teniendo en cuenta que la responsabilidad, el respeto y una excelente actitud los hace mejorar como profesionales.

Son colaboradores que evidencian dar más de lo esperado, con deseos de superación, se relacionan fácilmente, apoyan a sus compañeros, son optimistas y sus objetivos son claros tanto los personales como los laborales.

La orientación de servicio al cliente es clara y objetiva, ya que para los colaboradores es importante atender bien a sus clientes internos y externos, resolviendo los problemas brindando una solución efectiva y rápida, para crear una imagen propia de excelencia y de calidad de servicio.

La experiencia laboral, nivel académico, factores de personalidad son importantes y la entrevista por competencias brinda resultados objetivos para la continuidad de procesos y la toma de decisión de contratación.



En la gráfica No. 5 se reflejan los resultados de los jefes inmediatos que están satisfechos con las contrataciones y con el proceso realizado al personal de la muestra.

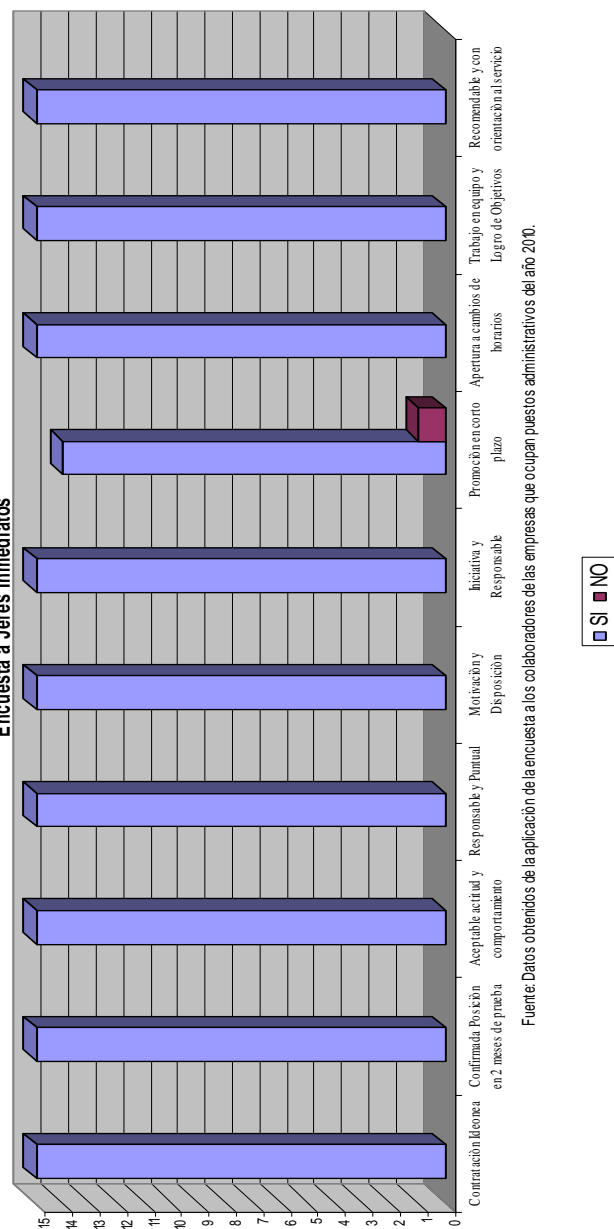
El personal si cumple con los requerimientos de las posiciones que ocupan actualmente, fueron confirmados a los dos meses de prueba y por su excelente desempeño continúan laborando para las empresas.

Sus jefes inmediatos los refieren como personas responsables, puntuales con motivación para hacer sus actividades y para animar a sus compañeros de trabajo. Trabajan en equipo y lo demuestran día a día, logran las metas establecidas por las empresas.

Podrán ser promovidos a mediano y largo plazo en base a sus resultados, dentro de la presente muestra se refleja que un colaborador por la posición a la que pertenece no podrá promoverse a otro puesto o bien no tendrá crecimiento en la empresa por ser personal de limpieza.

El personal es recomendable, posee orientación de servicio al cliente lo que a las empresas les satisface, además de descubrir que las personas poseen una serie de competencias y que se demuestra la efectividad de la contratación.

**Gráfica No. 6**  
**Encuesta a Jefes Inmediatos**



Se demuestra que los colaboradores se sienten satisfechos de la oportunidad de trabajo y de los beneficios de las empresas, para obtener dichos resultados se evaluaron mediante un cuestionario donde las interrogantes definen su trayectoria en sus empresas.

Los colaboradores indicaron sentirse cómodos, seguros de sí mismos en realizar sus actividades, sus jefes inmediatos tienen comunicación con ellos saben escuchar y sus relaciones interpersonales como el trabajar en equipo es importante y que como una muestra de su agrado continuarán creciendo como profesionales y buscarán ser promovidos, además de confirmar que su proceso de selección con la empresa de consultoría no fue agobiante.

Se entregaron los resultados de la investigación a la empresa de consultoría para lo cual se utilizó la técnica de la mesa redonda donde describe que el tema seleccionado es de beneficio y que la investigación es un gran aporte. Los aspectos importantes de la entrevista por competencias son de gran importancia, incluso que se confirma con los datos la satisfacción de los jefes inmediatos y colaboradores de las empresas. La continúa retroalimentación de la presente investigación y el intercambio de ideas generó aportes esenciales para continuar y cubrir vacantes de las empresas en menor tiempo realizando los correctos procesos, que con el modelo tradicional de entrevista, actualizando e innovando, los profesionales de la Administración de Recursos Humanos deben poseer una actitud objetiva y ética profesional.



## **ANALISIS CUALITATIVO**

De los resultados de la investigación, se obtuvo información significativa tanto para la empresa de consultoría como para las empresas que participaron de la muestra, los colaboradores fueron entrevistados por medio de una entrevista por competencias estructurada en base a los perfiles requeridos por cada empresa.

Con el modelo tradicional de entrevista únicamente se obtenían datos personales, familiares, académicos, edad, experiencia laboral, situación económica, datos conductuales y con la entrevista por competencias se marca la diferencia, porque se logran identificar las competencias del colaborador y que se ajuste con las establecidas para el perfil del puesto, que en conjunto dichas competencias califican a una persona como capaz de desarrollar el puesto con éxito en función de la estructura, misión y visión de las empresas.

Los mismos colaboradores demuestran el grado satisfacción en el tiempo que llevan laborando para su empresa y se observó que tienen adecuadas instalaciones de trabajo, comunicación con jefes inmediatos y compañeros de trabajo. Las empresas están satisfechas con las contrataciones y con el proceso de la entrevista por competencias, por lo cual demuestra que seguirá siendo un proceso positivo para sus contrataciones y a la vez indicador de menor rotación de personal.

Es importante reconocer que las contrataciones deben asegurar el bienestar tanto del colaborador como de las empresas.

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**  
**CONCLUSIONES**

1. La entrevista es fundamental para todo proceso de selección de personal, el modelo de Entrevista por Competencias Laborales es más efectivo que el Modelo Tradicional de Entrevista, ya que la Efectividad de Contratación se ve reflejada en la baja del Índice de Rotación de personal o requerimientos de nuevas contrataciones por las mismas empresas.

2. El desarrollo adecuado de la entrevista permitirá obtener valiosa información sobre el candidato, en el cual se evaluarán factores personales, que no pueden medirse por otros instrumentos. El modelo por Competencias Laborales es una herramienta con la cual nos podemos apoyar, tanto para el desarrollo del proceso de Selección de Personal, como también, para los procesos de Evaluación, Capacitación, Desarrollo Humano, entre otros.

3. Todos los elementos de la entrevista tienen importancia persona, objetivo, lugar, ambiente. El modelo de Entrevista por Competencias Laborales es de gran utilidad, ya que nos permite averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente posee el candidato, por medio de la exploración en la cual podemos descubrir los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves que ha utilizado con anterioridad.

4. El tiempo es totalmente importante en una entrevista por competencias es más reducido, ya que se tiene una guía específica de puntos a identificar; mientras que en un modelo tradicional, el proceso toma más tiempo sin tener una estructura específica.

5. Tener un perfil completo, que contenga las características idóneas que debe poseer el candidato coadyuva a tomar decisiones más objetivas en cuanto a la contratación, sin mayor influencia o subjetividades del entrevistador, ya que se enfoca en la ausencia o presencia de los comportamientos específicos.

## **RECOMENDACIONES**

1. La entrevista por competencias deberá ser realizada por personal calificado en el área de la Psicología y Recursos Humanos para que el proceso sea con objetividad y que pueda recabarse información más profunda.
2. Los Perfiles de Puesto deben ser revisados cada seis meses o como lo requiera la empresa para actualizar la información de los requerimientos que el puesto solicita, ya que conforme las empresas evolucionan y crean nuevas políticas; asimismo, el personal debe crecer de la mano de la organización en busca de la excelencia.
3. La revisión o cambios de la Entrevista por Competencias Laborales debe trabajarla el área de Reclutamiento y Selección, conjuntamente con el jefe, director o gerente de la empresa para el puesto que se va evaluar con el objetivo de integrar ideas respecto a los conocimientos, habilidades y destrezas con que debe contar el candidato idóneo.
4. Analizar y darle seguimiento al proceso de la entrevista por competencias siendo objetivo para cada posición incluyendo puestos por promoción, traslados, todas las posiciones son importantes para la empresa que requiere.
5. Es necesario que desde la revisión del curriculum vitae o expediente de cada uno de los candidatos, primero se identifique lo requiere del puesto y se filtre la información, y así descartar o no descartar a candidatos potenciales para los puestos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato Idalberto  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Mac Graw Hill  
699 pp.
2. Umaña Montero Enrique  
Prácticas Organizacionales y Técnicas de Entrevistas en la gestión del potencial humano  
Editorial Universidad Estatal a Distancia, Edición 2007, Costa R  
335pp.
3. Morgan Henry H, Cogger John  
El Manual del Entrevistador  
Editorial El Manual Moderno, Edición 1999, México  
90 pp.
4. Hamilton Alexander Institute Inc.  
Técnica Moderna de las entrevistas y de la selección  
Printed U.S.A.  
86 pp.
5. Alles Martha Alicia  
Elija al mejor y Como entrevistar por competencias  
Guía del entrevistador,  
Ediciones Juan Garnica, S.A, de C.V. México D.F.  
184 pp.
6. Alles Martha Alicia  
Dirección Estratégica de Recursos Humanos  
Gestión por competencias, El Diccionario  
Ediciones Garnica México S.A. de C. V.  
277 pp.
7. Klinvex Kevin C, Connel Matthew S.O  
Contrate a los No. 1  
Edición Mc Graw Hill, Buenos Aires, 2000  
233 pp.
8. Carver Charles S., Sheier Michael F  
Teorías de la Personalidad  
Editorial Prentice Hall, México, Tercer Edición, 1997  
617 pp.

9. <http://www.creceroperecer.com/2006/11/27/psicologia-conductista/>
10. <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/pavlov.htm>
11. [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/watson\\_john.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/watson_john.htm)
12. [http://www.psicoactiva.com/bio/bio\\_19.htm](http://www.psicoactiva.com/bio/bio_19.htm)

# ANEXOS

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

Nombre de Empleado (a): \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Instrucciones: observe la ejecución de las actividades del área de trabajo y la actitud que demuestra el colaborador, marque con una X la opción para describir lo observado en las siguientes interrogantes:

1. Se observa que las instalaciones son adecuadas, amplias, ordenadas para el tipo de trabajo que realiza el colaborador:

1. Malo                      2. Regular                      3. Bueno                      4. Excelente

2. La presentación personal del colaborador es adecuada:

1. Malo                      2. Regular                      3. Bueno                      4. Excelente

3. La expresión personal es adecuada, formal y clara:

1. Malo                      2. Regular                      3. Bueno                      4. Excelente

4. La actitud y el comportamiento que se observa refleja respeto, amabilidad, colaborador y buenas relaciones interpersonales:

1. Malo                      2. Regular                      3. Bueno                      4. Excelente

5. El jefe inmediato se muestra interesado y con actitud positiva en proporcionar información del colaborador con fin de realizar la investigación:

1. Malo                      2. Regular                      3. Bueno                      4. Excelente



**MODELO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA POR COMPETENCIAS**

---

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA POSICION A LA QUE APLICA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA LA VACANTE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

**Competencias: DINAMISMO Y ENERGIA**

1. Déme un ejemplo de una tarea especial, en algún trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo, ¿cómo lo manejo?, ¿cuál fue el resultado?

---

---

2. Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hecho imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo, ¿qué elementos tomó en cuenta para organizarse?, ¿cómo lo hizo?

---

---

3. ¿En que situaciones ha tenido que dejar una tarea sin resolver?, cuénteme sobre ello.

---

---

**COMPETENCIAS: TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO**

1. Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver. ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo manejo exactamente?

---

---

2. Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y los problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?

---

---

3. Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?

---

---

#### COMPETENCIAS : TRABAJO EN EQUIPO

1. Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿cuál era el resultado esperado?, ¿Cuál fue su responsabilidad en el equipo?, ¿en qué contribuyó exactamente al logro del resultado?

---

---

2. Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados, ¿Qué ha hecho usted?, ¿cómo lo manejo?

---

---

3. Déme un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo, ¿Cuál fue su aportación al equipo?.

---

---

#### COMPETENCIA: FLEXIBILIDAD

1. Alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿Qué fue lo que hizo usted?, ¿cómo lo manejo?

---

---

2. Cuénteme de alguna vez que tuvo que cambiar de escuela, trabajo o lugar de residencia, ¿Qué hizo usted para adaptarse a su nuevo entorno?, ¿Cómo lo manejo?

---

---

3. ¿Cómo reacciona cuando usted tiene algo planeado y por alguna circunstancia tiene que cambiarlo todo?

---

---

## RECURSOS HUMANOS SELECCIÓN DE PERSONAL

### ENCUESTA

Mediante la siguiente encuesta se pretende recopilar la información necesaria para realizar el trabajo de investigación de la tesis de la carrera de Psicología General tiene como fin establecer el resultado y grado de satisfacción de contratación de personal utilizando la técnica de entrevista por competencias.

#### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, llene los espacios en blanco y marque con una "x" el cuadro que corresponda a la respuesta de la pregunta planteada. Le agradeceré responda con sinceridad cada una de ellas. La información obtenida será estrictamente confidencial.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Nombre de Jefe Inmediato y Departamento o área: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

1. La contratación del colaborador fue la idónea para el puesto o para el perfil solicitado?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

2. El colaborador se confirmó su posición después de los dos meses de prueba?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

3. La actitud y el comportamiento del colaborador es la esperada siendo importantes como factores de personalidad?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

4. El colaborador se destaca como una persona responsable y puntual?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

5. El candidato demuestra motivación y disposición para realizar sus tareas diarias y cotidiana?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

6. Considera que el colaborador hasta la fecha a aprendido y conoce sus Responsabilidades y las desempeña al 100%?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

7. Considera que el candidato en un tiempo corto o mediano plazo puede ser promovido a otra área con mayores responsabilidades y por su orientación a resultados?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

8. El colaborador posee la capacidad de adaptarse sin ninguna dificultad a los cambios de horarios?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

9. Si al colaborador le delega una actividad para trabajar en equipo demuestra deseos de guiar a otros a lograr los objetivos de la actividad?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

10. Recomienda al colaborador como una persona, con experiencia, con orientación al servicio?

SI ☐ NO ☐

Porque? \_\_\_\_\_

**Gracias por su valiosa colaboración**

**CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario pretende recopilar la información necesaria para realizar el trabajo de investigación de la tesis de la carrera de Psicología General tiene como fin establecer el resultado de grado de satisfacción del colaborador en funciones por su trabajo, además de su actitud hacia el servicio, orientado a logros y metas. La información obtenida será estrictamente confidencial.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, llene los espacios en blanco y marque con una "x" el cuadro que corresponda a la respuesta de la pregunta planteada. Le agradeceré responda con sinceridad cada una de ellas.

1. SI
2. NO
3. N/A

**En la empresa:**

1. Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

2. Le gusta la empresa?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

3. Se siente integrado en su empresa?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

**Condiciones ambientales:**

4. Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

5. La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

6. Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

7. Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

8. Considera usted que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

9. Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

10. Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

11. Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

12. Su puesto en la empresa le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa por varios años?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

13. Su puesto en la empresa existen posibilidades de movilidad en su empresa?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

14. Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

15. Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

16. Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

17. Considera que su jefe es comunicativo?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

18. Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

19. Considera usted que es posible una promoción laboral basada en resultados?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

20. Considera que su proceso de Reclutamiento y Selección con la empresa consultora es aceptable y no fue agobiante con los distintos procesos?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION!**



**GUIA MESA REDONDA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Moderador: \_\_\_\_\_

Tiempo por participante \_\_\_\_\_

Participantes:

---

---

---

---

La presente técnica será de vital importancia para la revisión, el análisis de datos que se obtuvieron en la investigación con el fin de confirmar, establecer y confirmar la importancia de la entrevista por competencias en el proceso de selección de personal, siendo de una manera objetiva y que dicha información sirva para continuar mejorando o ser orientados al 100% el implementar las competencias en diferentes áreas en lo que a la administración de recursos humanos se refiere.

1. El tema seleccionado es el beneficio de la investigación, entrevista por competencias.
2. Aspectos importantes de la entrevista por competencias
3. Retroalimentación de datos recabados en la investigación
4. Intercambio ideas y aportes para la mejora constante de la entrevista por competencias
5. Aportes de la investigación en base a los datos cuantitativos obtenidos
6. Conclusiones

## **GLOSARIO**

### **1. Psicología Industrial:**

Es la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

### **2. Trabajo:**

Es una actividad física o intelectual que se propone obtener medios para subsistencia, y satisfacción de necesidades básicas.

### **3. Industria:**

Definiremos la Industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios

### **4. Administración:**

Es un proceso compuesto por planeación, organización, ejecución, y control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

### **5. Administración de Recursos Humanos:**

Es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La administración de recursos humanos se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

#### 6. Reclutamiento:

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

#### 7. Selección de Personal:

El proceso de selección de personal se lleva a cabo a través de diferentes técnicas, procedimientos, evaluaciones psicológicas, que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

#### 8. Departamento:

Se designa una área, división o rama distinta de una empresa.

#### 9. Psicología Conductista:

La psicología conductista es una corriente de pensamiento con tres niveles de organización científica, que se complementan y retroalimentan recíprocamente: el conductismo, el análisis experimental del comportamiento y la ingeniería del comportamiento.

#### 10. Inteligencia:

Designa las actividades psíquicas relativas a la razón en un sentido potencial dinámico.

## 11. Entrevista de Selección

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de persona; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato, tiene su propio procedimiento o reglas, con las cuales no solo se amplía y se verifica el conocimiento científico, sino que al mismo tiempo se aplica.

## 12. Entrevista por competencias:

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante, ya que para se indagará en la entrevista los aspectos de la especialidad y solo después se analizará las competencias, primero se identificará al candidato con experiencia y con conocimientos según sea el perfil.

## 13. Apatía:

Falta de interés, indiferencia frente a las personas, en el medio ambiente y los acontecimientos.

## 14. Aptitud:

Cualidad que hace que un sujeto sea apto para cierto fin.

## 15. Habilidad:

Capacidad de realizar determinadas tareas o resolver determinados problemas.

16. Perfil o descripción del puesto:

Es una investigación sistemática de los elementos que componen un puesto, buscándose decidir en forma analítica el contenido y requisitos del mismo. Proporciona la descripción de las tareas, especificaciones, normas y niveles de desempeño que requieren cada puesto.

17. Coordinación:

Logro de la armonía entre los esfuerzos individuales encaminados al logro de propósitos y objetivos colectivos.

18. Competencia:

Una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

19. Técnicas:

Es el conjunto de instrumentos, y procedimientos de que se sirve una ciencia, un arte, un proceso.

20. Validez:

La validez de una prueba es la precisión con que dicha prueba mide lo que se supone que debe medir.

## 21. Procedimientos:

Secuencias cronológicas de las acciones requeridas que detallan la forma exacta, en la cual una actividad debe llevarse a cabo.

## 22. Planeación:

Trazar o formar el plan de actividad, como y cuando realizarla y quien ha de participar.

## **RESUMEN**

Este trabajo tuvo como objetivo demostrar que el proceso de la entrevista por competencias, actualmente esta siendo utilizado y es fundamental tanto para el cliente que requiere el personal como para la empresa de consultoría de reclutamiento y selección.

Las empresas guatemaltecas que permitieron la investigación se sienten identificadas con el talento humano desde su contratación en una perspectiva más completa y objetiva. El utilizar la técnica de entrevista por competencias permitirá desarrollar mejoras en los tiempos del proceso de selección.

Los indicadores con los cuales se evaluó orientaron para llegar a esta conclusión ya que el tiempo de respuesta para cubrir una vacante fue menor en su momento y la efectividad de contratación que vio reflejada en que el personal contratado se confirmó en los dos meses de prueba y continua laborando para la empresa.

El índice de tiempo invertido en la entrevista es corto utilizando una entrevista por competencias específica de puntos a identificar, lo que brinda información del candidato puntual e información más completa. Al poseer un perfil que contiene las características idóneas que debe poseer el candidato llevará a tomar decisiones más objetivas en cuanto a la contratación confiable y efectiva. Se encuentran diferencias entre la entrevista por competencias y el modelo tradicional de entrevista revisado y que se utilizaba, del trabajo realizado aún se le dejó como recomendación a la empresa y el seguimiento de actualización de entrevista y de los perfiles de puesto conforme las empresas ya que evolucionan, asimismo, porque el personal debe crecer en conjunto con su empresa y continuar en busca de la excelencia.